



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية

ماجستير إدارة أعمال

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير

بعنوان:

هياكل الأجور تؤدي إلى كفاءة أداء

العاملين في المنشآت الخدمية

(دراسة حالة: بنك الشمال الإسلامي)

إشراف:

أ. د: سوار الذهب أحمد عيسى

إعداد الطالب:

موسى طاهر يوسف

2011م



قال تعالى:

(وَالَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرُسُلِهِ وَلَمْ يُفَرِّقُوا بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ

أُولَئِكَ سَوْفَ يُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمُ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا

رَحِيمًا)

(النساء : 152)

إهداء

إلى والدى الحاج طاهر يوسف جامع رحمه الله ويجعل الله
قبره روضه من رياض الجنة

إلى والدتي الحاجة ورس الجيلي بون اطال الله عمرها
إلى اشقائي وشقيقتي وإلى كل اسرتي الكريمة الذين
وقفوا خلفي ويدفعونني نحو النجاح

إلى اساتذتي وزملائي حباص وعرفانا
إلى الشعب السوداني والصومالي لان حبا وتقديراً
وتكريماً

وإلى كل من علمني حرفاً انار به عقلي واضأ به طريقي
اليهم جميعاً اهدى هذا البحث المتواضع

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى العلي القدير الذي أعطاني القدرة على إتمام هذا البحث المتواضع.

ثم يسعدني أن اسجل خالص الشكر والتقدير لاستاذي الجليل بروفير دكتور سوار الذهب احمد عيسي لإشرافه على البحث وإهتمامه رغم اعبائه الكثيرة فقد منحني جزءاً من وقته الغالي، فقد كان له الفضل في إخراج هذا البحث بشكله النهائي ، فجزاه الله خير الجزاء .

كما أقدم خالص الشكر والإمتنان للسادة العاملين (بنك الشمال الإسلامي) لما تلقيتهم من حسن تعاونهم وإهتمامهم عند جمع البيانات والاراء من البنك من اجل الوصول إلى نتائج علمية مثمرة، وأخص بالشكر الاستاذ عبد الرحمن إبراهيم رئيس قسم إدارة الأفراد في البنك فقد ساعدني كثيراً وقدم لي كل المعلومات اللازمة لإعداد البحث.

والشكر موصول أيضاً إلى كل من قدم لي يد المساعدة بفكره أو جهد من الاساتذة واولهم دكتور حاتم عثمان محمد خير عميد الكلية ودكتور إبراهيم الأمين العشاري والبروفيسور الدكتور/ الرشيد عبد الوهاب رئيس قسم الاقتصاد ودكتور محمد الجيلي ودكتور عمر مسعود الدكتور/ محمد عبد القادر والأستاذ/ عبد الرشيد وجميع الزملاء ولهم مني كل الشكر والعرفان، كما لا أنسى الأخ محمد يوسف الذي ساعدني في البحث تصحيحاً لغوياً.

وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم آمين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	• الآية
ب	• الإهداء
ج	• شكر وتقدير
د	• فهرس المحتويات
و	• فهرس الجداول
ح	• فهرس الأشكال
ط	• مستخلص البحث باللغة العربية
ك	• مستخلص البحث باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
1	المبحث الأول المقدمة – خطة البحث
3	• مشكلة البحث
3	• أهمية البحث
4	• أهداف البحث
4	• فرضيات البحث
5	• منهج البحث
5	• أدوات البحث
6	• هيكل البحث
7	المبحث الثاني : مفهوم تعويض العاملين بالمنشأة
21	المبحث الثالث : أنواع التعويضات

	الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث
28	المبحث الأول : مفهوم الأجور وأنواعها
48	المبحث الثاني : طرق تحديد الأجور
53	المبحث الثالث : أ/ العوامل التي تؤثر على تحديد الأجور
59	ب/ نبذة تعريفية عن بنك الشمال الإسلامي
	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للبحث
64	المبحث الأول : الدراسة الميدانية
64	المبحث الثاني : تحليل الاستبيان
	المبحث والثالث : خاتمة البحث
86	• النتائج
87	• التوصيات
88	• المراجع
—	• الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح المنافع والمزايا التي تقع تحت ما يسمى بالتعويض غير المباشر	24
2	يوضح المساهمات	63
3	يوضح العمر	65
4	يوضح الحالة الاجتماعية	66
5	يوضح المؤهل العلمي	67
6	يوضح سنوات الخبرة	68
7	يوضح نظام الأجور المتبع يؤثر على العاملين في البنك	69
8	تعتبر سياسات الأجور من السياسات المؤثرة على بقاء الافراد في البنك	69
9	تصميم نظام سليم وعادل للأجور يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في البنك	70
10	عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية يؤثر على ادائهم	70
11	الأجور المناسبة تساعد على تنمية قدرات العاملين من البنك	71
12	بواسطة التعويضات المناسبة يمكن انجاز العمل بالجهد وباسرع وقت ممكن	71
13	التحفيز المستمر يؤدي إلى إعادة بناء العمليات الانتاجية ورفع كفاءتها	72
14	التحفيز المستمر يؤدي إلى ابقاء العاملين في انشغال منتج دائم	72
15	أهداف المؤسسات تؤثر علي تحديد مستوي الاجور	73
16	تقدير الموظفين ذوي الاداء الفعال بالبنك يؤدي إلى رفع مستواهم الوظيفي	73
17	أنظمة الاجور المناسبة تساعد على معالجة الاخطاء الوظيفية للبنك	74
18	الاجور والتعويضات المناسبة تشجع العاملين في البنك على الابتكار	74

19	هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على نظام التعويض والأجور في البنك	75
20	تقدير الموظفين ذوي الاداء الفعال في البنك يؤدي إلى رفع مستواهم الوظيفي	75
21	أن نظام الاجور للبنك يوفر حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الانتاج	76
22	نظام الاجور المتبع في البنك منصف	76
23	إن نظام الاجور للبنك تهتم بالحوافز المادية اكثر من الحوافز المعنوية	77
24	إدارة البنك تهتم بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية	77
25	يوجد أسس ومعايير واضحة تطبق لمنح السلفيات	78
26	هناك أجور اضافية في حالة تكليف العاملين بعمل اضافي لدى البنك	78
27	نظام التعويض الغير المناسب يؤدي إلى فشل البنك في تحقيق أهدافه	79
28	هناك امتيازات مالية للعاملين في البنك	79
29	عدم التزام إدارة البنك بالتعويضات في الوقت المناسب يؤدي إلى فشله	80
30	تعتبر التعويضات المباشرة أحد أهم مكونات استراتيججة الموارد البشرية	80
31	يوضح العبارات ذات الصلة بكل فرضية	81
32	يوضح الوزن المرجح لإثبات الفرضية الأولى	82
33	يوضح الوزن المرجح لإثبات الفرضية الثانية	83
34	أهداف المؤسسات تؤثر على تحديد الفرضية الثالثة	84
35	يوضح الوزن المرجح لإثبات الفرضية الرابعة	85

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	العوامل المؤثر في نظام التعويض المباشر	1
51	منحني الأجرية	2
52	الدرجات الوظيفية ونقاط التقييم هيكل الأجور	3

مستخلص البحث

تناولت هذه الدراسة موضوع الأجور ودورها على أداء العاملين فى المنشآت الخدمية (دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي).

وهدفت الدراسة الى ابراز المشكلات بناء الهياكل الأجور التى تواجه المنشآت الخدمية وكيفية علاجها من خلال معرفة العلمية لبناء هياكل الأجور كما هدفت الدراسة الى القاء الضوء لأهم الاسس أوالشروط التى يجب أن تراعى أثناء إعداد هياكل الأجور في أجهزة الدولة أو المنشآت . خاصة الآتي:

1-العدل في الأجور.

2- الكفاية في الأجر.

3- معلومية الأجر.

4-التوقيت في دفع الأجور.

5-أن يكون الأجر متفقا مع الجهد.

ومن أجل تحقيق تلك أهداف افترضت الدراسة ان هناك علاقة بين هياكل الأجور وأداء العاملين كفرض رئيسي للبحث ، كما افترضت ان هناك علاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين من جهة.

ولقد تناول الإطار النظري لهذه الدراسة المفاهيم الأساسية لهياكل الأجور وتقييم الأداء. أما فيما يتعلق بنتائج البحث ، فقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين هياكل الأجور وأداء العاملين في المنشآت الخدمية ، كما توصلت الى وجود علاقة بين الاجور والفساد الادارى ووجود علاقة بين التحفيز وأداء العاملين من جهة أخرى.

ومن النتائج التى توصلت اليها الدراسة ان تتعامل الأجور الوظيفية كقضية حقوقية ووطنية وانسانية وليس هبة تمنح تبعا لمزاج من يعتقد انه صاحب القرار الأول، وان تنعكس هياكل الأجور التمايزات الفعلية بين الوظائف وما تتطلب من مؤهلات العلمية وخبرات فنية ، وان تشارك الاجور للرضا الوظيفى واشباع احتياجات الموظفين.

ABSTRACT

This study examined the issue of compensation or wages and in particular role on the performance of employees in the establishments.

Services (case study of Shamal Islamic Bank in sudan).

The study aimed to highlight the problems facing to building structures of wages in organizational services and how to cure them for scientific knowledge by the constructing of the wage system.

The study also aimed to focus the most important principle foundations those must be taken into account during the preparation of the waging structures by governmental systems or establishments in particularly the following ones:-

- 1) Fairness in wages**
- 2) In efficiency of wages**
- 3) Wages transparency**
- 4) At the time which wages to be paid.**
- 5) Equivalency of your effort.**

In order to achieve the objectives of this study, it is assumed that there is a relationship between wage structures and the performance of workers as a arbitrary point for this research and also assumed that there is a relationship between motivation and performance of employees.

I have dealt with the theoretical framework for this study the basic concepts of wage structures and performance appraisal. For regard to the results of this thesis it was found a relationship between the wage structures and the performance of employees in organizations. On the other hand, it also

reached to the existence of a relationship between wages and administrative corruptions, motivations and performance of employees.

The results of the study that deal with job wages as a matter of human rights, nationality and humanity but not as a gift granted depending on the mood of the decision-makers. It is reflected that the wage structures are the actual distinctions between jobs and qualifications required by the scientific and technical expertise, and to participate the pay satisfaction of staff the needs.